

Programa de Formación en gestión para directores y subdirectores de los centros educativos en todos los niveles de educación obligatoria de la ANEP (2021-2024).

EVALUACIÓN FINAL

Informe escrito sobre el proceso de autoevaluación y proyecto con líneas de mejora a desarrollarse en el centro educativo 2022-2023.

Prof. Fernanda Alvarado

Prof. Sandra Cabrera

Tutores

Dupla 1
Enzo Puglia
Ana Sosa

Dupla 2
Laura Bentancor
Mirna Pereyra

10 de junio de 2023

Índice

Resumen.....	pág 3
Introducción.....	pág 3
Proceso de autoevaluación.....	pág 5
Líneas de mejora.....	pág 7
Fundamentos teóricos y metodológicos.....	pág 14
Conclusiones.....	pág 17
Referencias Bibliográficas.....	pág 18

Resumen

El siguiente Plan de acción es diseñado con la finalidad de generar estrategias de acompañamiento a las trayectorias educativas, las cuales surgen de los insumos obtenidos en el proceso de autoevaluación de un centro educativo público de la ciudad de Florida. Desde la identificación de las fortalezas y áreas a mejorar, se definen líneas de acción colectivas para dar continuidad así, con los procesos de cambio y mejora en las prácticas educativas y los aprendizajes estudiantiles, y por ende de la institución.

El propósito de dicho plan es definir líneas de acción para la efectiva inclusión de aquellos estudiantes cuyas trayectorias son más vulnerables.

El plan se fundamenta en base a la relevancia de los procesos de autoevaluación de los centros educativos, como herramienta para desarrollar proyectos de mejora. Se enfoca en el ámbito Gestión Pedagógica y Curricular, en la planificación y desarrollo y/o continuidad de estrategias para el acompañamiento de los estudiantes en su trayectoria liceal.

La puesta en acción se traduce desde la perspectiva del modelo de gestión de liderazgo distributivo, con foco en el aprendizaje de los estudiantes, involucrando diferentes actores educativos y desde la perspectiva de la justicia social atendiendo a la diversidad del estudiantado.

Introducción

El centro educativo de Educación Secundaria que se toma como referencia para el diseño del plan de acción, está emplazado en la ciudad de Florida.

El mismo funciona en dos turnos, con una matrícula de 758 estudiantes (407 en el turno matutino y 351 en el turno vespertino). Se dicta de 7° a 9° grado, del plan 2023. Los mismos provienen de diferentes contextos urbanos y zonas rurales aledañas.

De acuerdo a los datos del monitor educativo su índice de aprobación es de 94%, siendo el 6 % los estudiantes que ven afectadas sus trayectorias de forma directa.

El equipo de dirección se constituye por el director, la subdirectora y docente de apoyo a dirección. Desde su rol el mismo, evidencia un liderazgo de carácter distributivo, con una gestión abierta al diálogo cotidiano y haciendo partícipe de la toma de decisiones a estudiantes, cuerpo docente, otros actores institucionales, las familias y organizaciones que forman parte de la red de acompañamiento.

Desde el sector administrativo se organiza en un cargo de secretaria, 1 administrativa.

En el equipo pedagógico que trabaja en forma directa con el estudiantado y los docentes se encuentran 8 adscriptas, un POB, 2 ayudantes preparadores (Biología y Físicoquímica), 2 POITES.

Con respecto a los docentes (165) que allí se desempeñan el 85% son efectivos con permanencia en la institución de varios años, 15% interinos de los cuales la mitad son estudiantes realizando su último año de práctica.

Desde las fortalezas y debilidades que se reconocen para el centro, en lo que refiere a la implementación del plan se destacan:

FORTALEZAS

- Se destacan buenos vínculos con y entre los diferentes actores institucionales, así como con instituciones vinculadas al centro: asociaciones civiles RECREAR, Centro Juvenil “Puertas Abiertas”, y públicas MIDES, Dirección de Desarrollo Social de IDF. Programas UC DIE y DIE.
- Designación de Equipo Referente de Trayectoria Educativa con 15 hs asignadas para el “Proyecto de acompañamiento pedagógico”, integrado por una adscripta (4hs), POB (4hs), docente de matemática(4hs) e Idioma español (3hs).
- Existencia de un equipo docente estable con permanencia, compromiso y experiencia en proyectos interdisciplinarios y trabajo colaborativo.
- Es un liceo habilitado de práctica, donde se cuenta con los docentes que descargan horas para la práctica (24 hs) y brindan tutorías a estudiantes que lo necesitan.

DEBILIDADES

- Se identifican fallas en la comunicación intrainstitucional en el entendido que es un macro liceo y esto implica rezago en la atención del acompañamiento pedagógico estudiantil.
- Se evidencia escasa participación de las familias, principalmente de estudiantes con riesgo de abandono escolar, lo que dificulta la continuidad de las trayectorias educativas.
- Insuficientes horas asignadas de acompañamiento pedagógico con respecto a la matrícula 2023.

- Las horas descargadas para la práctica docente se concentran en el turno vespertino donde deben cumplirse por los docentes, dejando así casi desprovisto de apoyo pedagógico a un grupo de estudiantes que no pueden asistir contra turno.
- Escasa sistematización de las evidencias de la trayectoria del estudiante por parte de los docentes involucrados en el seguimiento y acompañamiento del mismo.

Proceso de autoevaluación

Las autoevaluaciones operan como una herramienta para la gestión institucional y su implementación contribuye a los procesos de evaluación y mejora y no a un mero ejercicio académico o administrativo que es necesario cumplir (Santiago et al., 2016).

El Ámbito seleccionado para abordar la autoevaluación fue la Gestión Pedagógica y Curricular, ANEP (2022), en particular el elemento 2.4 Planificación y desarrollo del acompañamiento de los estudiantes, de dicho documento, buscando conocer:

2.4.1 Existen definiciones y estrategias articuladas sobre el acompañamiento a los estudiantes del centro.

2.4.2 Existe designación de Equipo Referente de Trayectorias Educativas (ERTE) en el centro educativo.

2.4.3 Los estudiantes que encuentran barreras para el aprendizaje y la participación reciben apoyos adicionales y específicos. (ANEP, 2022, p27.)

La autoevaluación tuvo en cuenta la idea de construir a través de las diferentes perspectivas de los actores institucionales y las familias, estrategias de acompañamiento que contemplen diversas dimensiones y niveles de abordaje. El plan para la autoevaluación del centro se desarrolló de acuerdo a la siguiente secuencia de acciones haciendo uso de los sistemas de información en tanto herramientas al servicio de la protección de las Trayectorias Educativas.

A continuación, se realiza la interpretación de los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados y las acciones realizadas:

Al realizarse las inscripciones y reinscripciones estudiantiles a partir del mes de febrero, el equipo de adscripción en coordinación con el equipo de dirección, toma insumos del portal DGES y DGEIP para conocer la conformación de la matrícula 2023. De la misma se obtiene de un total de 758 estudiantes, 23 de ellos recurren lo que representa un 3%, identificando:

- 11 estudiantes en 7º (4 T. matutino, 7 T vespertino)
- 6 estudiantes en 8º (2 T. matutino, 4 T. vespertino)
- 5 estudiantes en 9º (3 T matutino, 3 T vespertino)

Tomando registros del propio centro se corrobora que 18 recursan por abandono y sólo 5 por dificultades académicas.

A partir del mes de marzo identificados los casos de estudiantes cuyas trayectorias se han visto alteradas, son vulnerables o presentan dificultades, se convoca a un referente adulto a fin de sostener un diálogo con el equipo de adscripción, psicóloga del centro, de los cuales solo asisten 14 adultos representantes de los estudiantes. Se obtienen insumos acerca de la problemática presente que conlleva al abandono de los mismos, entre las se conocen realidades como:

- 8 estudiantes se desvinculan por patologías vinculadas a la salud mental
- 3 por situaciones familiares conflictivas e institucionalizados legalmente (INAU)
- 3 estudiantes sin apoyo familiar sostenido

Se realiza y difunde con la ayuda de los POITE un formulario digital a los actores institucionales sobre la evaluación de la experiencia de acompañamiento pedagógico que el año anterior participaron de acompañamientos a estudiantes (adscripta, subdirectora, POB y profesora de matemática e idioma español).

Este arrojó como resultado que en un 95% las fortalezas del centro coinciden con las planteadas anteriormente, y en 85% sostiene como debilidad la comunicación entre docentes de aula y los involucrados en el acompañamiento, así como con las familias.

Se evidencia escasa sistematización de los registros de las actividades planteadas, (propuestas, adecuaciones, evaluaciones), solo se registró un 40% de las cuales la mayoría responden a metodologías tradicionales. Además, se evidencia a partir de los informes docentes falta de datos (adquisición de habilidades y competencias específicas y o generales) que permita conocer el grado de desarrollo y avance del estudiante en función de su acompañamiento pedagógico. Otro factor detectado es la falta de un registro sistemático de información (tanto del desarrollo del proyecto, asistencia y participación de los estudiantes) , el actual es en formato papel, lo cual implica que no siempre los actores involucrados tengan conocimiento de toda la información..

En el mes de abril se conforma el equipo de trabajo que realiza el seguimiento y acompañamiento a las trayectorias de los estudiantes, conformado por 1 POB (6 hs), 3 Docentes (3 hs c/u). Además, se suman 30 horas de apoyos, de docentes que descargan grupos a los practicantes, así como 2 horas semanales destinadas de las Preparadoras del Laboratorio.

El equipo de dirección y adscripción, socializan con los docentes del centro la información obtenida a partir de la realización de las actividades del módulo introductorio, como otro insumo para la construcción de un proyecto de centro con énfasis en el acompañamiento pedagógico

de los estudiantes, coordinado por el equipo de acompañamiento.

Se le solicita al cuerpo docente que, a partir de los resultados obtenidos en las reuniones informativas desarrolladas en la segunda quincena del mes de abril, estos deriven a los estudiantes en situaciones de riesgo de abandono y con dificultades académicas, además de los identificados en periodo de inscripción.

Se derivan 56 estudiantes los que se distribuyen:

- 25 pertenecen a 7º grado (10 T matutino, 15 T vespertino)
- 14 pertenecen a 8º grado (6 T matutino, 8 T vespertino)
- 17 pertenecen a 9º grado (7 T matutino, 10 T vespertino)

Para cada uno de ellos se asigna un tutor docente que acompaña y realiza el seguimiento de su trayectoria.

Con una frecuencia mensual en los espacios de coordinación de centro, los docentes analizan la información, intercambian experiencias que se están realizando.

Al mismo tiempo se trazan redes con el centro "Puertas Abiertas" que apoya al

65% de estos estudiantes identificados para dar contención y soporte a la trayectoria, así como con RECREAR (Centro que atiende a estudiantes con TEA) en un trabajo coordinado y sostenido.

Líneas para la mejora.

Considerando los datos recabados en el proceso de autoevaluación institucional, a continuación, se detalla un plan de trabajo con las líneas de acción a implementar en el año lectivo.

Objetivos	Acciones	Recursos humanos y materiales.	Cronograma
1.Promover el acompañamiento en la trayectoria educativa, la permanencia y el desarrollo de vínculos de los estudiantes en	-Organizar en acuerdo con los estudiantes, los docentes, y los adscriptos el cronograma de tutorías (días y horarios) y modalidades de encuentro (presencial y/o virtual)	-Estudiantes -Docentes con horas de Acompañamiento Pedagógico (AP)	-Junio (2da quincena)

<p>situaciones de riesgo, con compañeros y docentes facilitando su asiduidad, previniendo el ausentismo y la desvinculación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de grupo de WhatsApp con los estudiantes para mejorar la fluidez de la comunicación. - Creación de grupo de CREA para realizar tareas, participación, consultas, y seguimiento. -Coordinar encuentros quincenales con los referentes del centro (equipo multidisciplinario, referente sexual) además de los apoyos y tutorías, como red de sostén socioemocional. -Planificación y participación de actividades extra áulicas organizadas en el centro educativo, como campeonatos de fútbol y coreografías, estudiantinas, de interés de los estudiantes - Realización de autoevaluación de los estudiantes, así como del desarrollo del acompañamiento y las clases de apoyo brindadas, con una frecuencia mensual 	<ul style="list-style-type: none"> -Docentes con horas de apoyo (descargas) -Ayudantes Preparadores -Adscriptos -Poites -Equipo multidisciplinario -Equipo de dirección -Laptops y equipos del Plan CEIBAL - Plataforma CREA -Celulares 	<p>Julio- Diciembre</p> <p>Agosto - Diciembre</p> <p>Julio- Febrero</p>
<p>2.Potenciar la profesionalización y actualización docente, el trabajo colaborativo e interdisciplinario, la</p>	<p>-Organizar en acuerdo con los estudiantes, los docentes, y los adscriptos el cronograma de tutorías: días, horarios y modalidades de encuentro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Docentes con horas de AP -Docentes con horas de apoyo -Ayudantes 	<p>- Junio</p>

<p>utilización de herramientas digitales, la autoevaluación como herramienta de mejora para las prácticas de enseñanza y procesos de aprendizaje de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acordar el registro de asistencia docente en administración, así como la elección de un referente docente por área que oficia de nexo con el equipo de dirección y los otros integrantes. - Acordar en el espacio de coordinación, la realización de charlas, talleres, jornadas de actualización y profesionalización sobre temáticas actuales y de interés de los mismos. - Realizar talleres y/o jornadas acordadas con los docentes sobre: competencias, evaluación, metodologías activas -Crear grupo en CREA para el registro sistemático, del desarrollo del proyecto, asistencia y participación de los estudiantes a los espacios AP y a las clases de apoyo, que permitan el trabajo colaborativo con acceso y permiso de edición de todos los integrantes, incluyendo al equipo de dirección. -Planificar e implementar actividades de metodologías activas interdisciplinarias, como elaboración de Proyectos, contextualizados, enfocados en los intereses de los estudiantes. 	<p>Preparadores</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adscriptos -Poites -Equipo de dirección -Profesionales con formación en diferentes áreas -Laptops y equipos del Plan CEIBAL -Plataforma CREA - Smart TV 	<p>Junio- Diciembre</p> <p>-Junio</p> <p>Junio- Febrero</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

	<p>-Elaborar y aplicar instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para evaluar el proceso, el desarrollo y los resultados con un enfoque formativo</p> <p>-Socialización en la comunidad educativa de los resultados obtenidos, así como intercambio con otros colegas.</p>		<p>Junio-Febrero</p> <p>Setiembre-Diciembre</p>
<p>3.Propiciar el acercamiento, el involucramiento y la participación de la familia de los estudiantes en riesgo, en los procesos educativos y en el centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concretar entrevista personal o por llamada telefónica con la familia para informarle sobre las acciones a seguir - Realizar un encuentro en el centro en un clima favorable con los referentes de los estudiantes, para informarles de las acciones, escuchar sus opiniones y acordar más encuentros - Crear por parte del referente de área grupo de WhatsApp con la familia, para generar comunicación fluida - Realizar evaluación por parte de la familia sobre las acciones implementadas a través de formulario Google 	<p>-Equipo de dirección</p> <p>-Adscriptos</p> <p>_ Docentes con AP</p> <p>-Docentes con horas de apoyo</p> <p>-Equipo multidisciplinario</p> <p>- Familia</p> <p>- Actores locales (sociales, culturales, entre otros)</p> <p>- Celular</p> <p>- Herramientas de Google</p>	<p>Junio</p> <p>Junio</p> <p>Junio</p> <p>Setiembre-Diciembre</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades como estudiantina, campeonatos de fútbol, de coreografías, muestra de proyectos de los estudiantes, haciendo partícipes a las familias de los mismos. 		Agosto- Diciembre
4. Establecer redes interinstitucionales con organizaciones para desarrollar líneas de trabajo conjuntas de apoyo a los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Concretar nuevos encuentros presenciales o modalidad virtual con el equipo educativo y de referencia del centro “Puertas Abiertas” para planificar nuevas estrategias, evaluando el proceso de cada estudiante. - Generar coordinaciones entre los docentes del Proyecto de acompañamiento pedagógico (AP) y los docentes de “Puertas abiertas” para planificar y desarrollar proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales con los estudiantes - Organizar en el centro educativo muestra de los proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipo de dirección -Equipo de referentes de las diferentes instituciones. 	<p>Junio- Diciembre</p> <p>Junio- Diciembre</p> <p>Octubre- Diciembre</p>

	<p>realizados por los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con el CERP Del Centro, IFD Florida, CERESO, DIE y otras instituciones públicas la realización de nuevos Talleres de actualización y profesionalización docente. - Coordinar con la Dirección de Salud departamental talleres sobre salud mental, sexual y reproductiva, y de prevención de consumo problemático. 		<p>Junio- Noviembre</p> <p>Junio- Agosto</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------

En la tabla se describen las líneas de mejora a ser implementadas en el centro educativo seleccionado, con foco en el seguimiento y acompañamiento integral de estudiantes identificados con dificultades en los procesos de aprendizaje, con escasa asistencia y riesgo de desvinculación escolar.

Esta propuesta abarca diferentes dimensiones, que incluye el equipo docente con Acompañamiento pedagógico, y horas de apoyo, así como otros actores institucionales, la participación e involucramiento de las familias y la coordinación con otras instituciones de la comunidad.

La evaluación en las diferentes etapas del desarrollo, realizada por todos los involucrados en el mismo, es un instrumento valioso para revisar, adaptar y realizar los ajustes que el equipo de dirección junto a los docentes entiendan necesarios para llevar a cabo las actividades y objetivos planteados, teniendo en cuenta frecuentemente los resultados educativos de los estudiantes.

Indicadores de logro

Objetivos	Indicadores de logro
<p>1.Promover el acompañamiento en la trayectoria educativa, la permanencia y el desarrollo de vínculos de los estudiantes en situaciones de riesgo, con compañeros y docentes facilitando su asiduidad, previniendo el ausentismo y la desvinculación</p>	<p>-Los estudiantes culminan el año lectivo y alcanzan los objetivos propuestos en el plan de Acompañamiento pedagógico.</p>
<p>2.Potenciar la profesionalización y actualización docente, el trabajo colaborativo e interdisciplinario, la utilización de herramientas digitales, la autoevaluación como herramienta de mejora para las prácticas de enseñanza y procesos de aprendizaje de calidad.</p>	<p>-Los docentes participan y se implican en las actividades de formación y actualización profesional - La práctica educativa se evalúa y retroalimenta.</p>
<p>3.Propiciar el acercamiento, el involucramiento y la participación de la familia de los estudiantes en riesgo, en los procesos educativos y en el centro.</p>	<p>-El grado de participación de los referentes familiares en entrevistas, reuniones, encuestas y actividades relacionadas con la vida del centro</p>
<p>4. Establecer redes interinstitucionales con organizaciones para desarrollar líneas de trabajo conjuntas de apoyo a los estudiantes</p>	<p>-El grado de concreción de acciones de apoyo comunitario con distintas organizaciones e instituciones de la comunidad.</p>

Fundamentos teóricos y metodológicos

Las líneas de acción se fundamentan en la necesidad del acompañamiento de las trayectorias educativas de calidad, lo cual pone de manifiesto sostener una gestión del centro educativo bajo el modelo de liderazgo distribuido, el mismo se evidencia ya que es agente de cambio, aprovecha las competencias del equipo para fortalecer a la comunidad

educativa. Propicia un clima de colaboración, apertura, confianza y horizontalidad, a la vez que fomenta la participación en la toma de decisiones, establecer acuerdos y metas.

En la institución, el equipo directivo hace foco en los aprendizajes de sus estudiantes, el liderazgo distribuido como el que se visualiza en este centro aprovecha las habilidades de los diferentes actores del mismo, genera espacios de intercambio y diálogo, así como, promueve la participación e involucramiento de toda la comunidad educativa.

Llevar adelante la autoevaluación del centro permite conocer la realidad del mismo con el objetivo de planificar estrategias que promuevan cambios, sostengan la permanencia de estudiantes y atiendan a su diversidad. La misma implica visibilizar “lo cotidiano”, desde el análisis colectivo de los involucrados, lo que permite resignificar las prácticas de enseñanza con el fin de mejorar el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes. (Careaga y Picaroni, 2004).

Las prácticas realizadas han procurado el autoconocimiento y la propia valoración del estudiante, para que este pueda integrarse y participar en la comunidad; brindando oportunidades por igual, potenciando el desarrollo personal, social y profesional de todos los actores de la comunidad educativa desarrollando así un liderazgo para la justicia social.

En este mismo sentido, el principal objetivo dentro de los lineamientos de las Políticas Educativas de la ANEP 2020-2024, es mejorar los aprendizajes de los estudiantes, así como promover acciones poniendo énfasis en la reducción de las inequidades existentes que determinan el éxito o el fracaso de los mismos sin que esté condicionado por su origen sociocultural. Los principales desafíos a enfrentar son los niveles de aprendizaje insuficientes, así como desigualdades educativas, que comprometen la construcción de una sociedad justa e inclusiva, además de los sectores más desfavorecidos de integrarse a la misma.

Las formas de acompañamiento de estas trayectorias, y a fin de sostenerlas en el tiempo es el acompañamiento personalizado, sistematizado, adecuando propuestas, brindando herramientas y recursos , para promover el desarrollo del currículum por competencias, teniendo como documento orientador el Marco Curricular Nacional, en donde se enumeran los principios generales que orientan esta transformación educativa, además contiene los

aprendizajes esperados en forma de competencias generales y el desarrollo esperado al fin de la educación obligatoria: Perfil de egreso.

Es importante entonces conocer y reconocer el derecho que todo individuo tiene derecho a educarse y de recibir educación de calidad. Este derecho está implícito en la Carta de los Derechos Humanos Art XXVI, en la Constitución de la República Oriental del Uruguay en la Sec. II, Cap. II, Art 68 al 71, y la ley de General de Educación N°18437, es el que debe primar cuidando de la trayectoria educativa. Además, a través de otras leyes como la N°18651 y protocolos que aseguran la inclusión al sistema educativo de todos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes más allá de su condición.

Dentro de esos principios, entre otros es de destacar la efectiva centralidad en el estudiante y su aprendizaje, considerando su singularidad y diferentes formas de aprender, así como la inclusión como principio curricular implica asegurar la prestación de servicios educativos de calidad, disponiendo de recursos y estrategias para que todos aprendan sin que su condición socio-cultural sea una condicionante, lo que ha sido establecido en el Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024 de la ANEP.

La complejidad actual requiere hoy más que nunca del trabajo colaborativo de los docentes para garantizar el derecho de los estudiantes a una educación de calidad, además de ser crucial para el éxito de cualquier proceso de cambio educativo el compromiso, y la capacidad de liderazgo distributivo del equipo de dirección (ANEP, 2020).

El diseño de las líneas de acción tiene como punto de partida los insumos tomados del relevamiento de los indicadores, sobre el índice de vulnerabilidad social, la matrícula y las trayectorias en riesgo de abandono escolar.

La enseñanza que tenemos que considerar para el estudiante, ... se concreta mediante acciones llevadas a cabo por una o varias personas —con diversos grados de intencionalidad, previsión y organización— que generan experiencias propicias que favorecen aprendizajes en otros. (MCRN.2017. p.26).

Lo que implica para el educador, según Meirieu, la habilidad de “crear un espacio que el otro pueda ocupar, esforzarse en hacer ese espacio libre y accesible, en disponer en él utensilios que permitan apropiárselo y desplegarse en él para entonces partir hacia el encuentro con los demás.” (Meirieu, 1995. p.267). (Meirieu,1998, p. 84).

Si bien es tarea del educador, este no puede abordarla en solitario, sino que debe de contar con equipos de referentes que colaboren en el diseño de las estrategias y en la realización de redes entre actores e instituciones con el objetivo final de acompañar los procesos de los estudiantes en lo que refiere a su aprendizaje y a su derecho a la educación.

El reto entonces para el equipo directivo es promover la generación de contextos de aprendizaje favorables para “la configuración de un ecosistema de innovación y co-construcción de conocimiento, que vaya más allá de los contenidos y contenedores, de modo que, desde las prácticas, se genere saber didáctico que se sistematice, circule primero a nivel de centro para poner a prueba, analizar, discutir, reformular y compartir después con toda la comunidad educativa” (Generación de competencias y habilidades en el colectivo docente. p.9.)

Bazarra, L.; Casanova, O. (2013) agregan que la “tecnologización” de las instituciones no da resultados per se, pues dependen de las prácticas organizacionales y de la gestión continua del conocimiento, conformada esta última por la instalación de prácticas de socialización y sistematización, de crítica y de mejoramiento de los conocimientos “acumulados”.

Frente a las nuevas formas de socialización y el poder adquirido por otros agentes en la conformación de la educación de los alumnos, la acción educativa necesita establecer de nuevo su papel formativo, dando un nuevo significado a su acción con nuevos modos. Entre ellos, la colaboración con las familias y la inserción con la comunidad se torna imprescindible. Bolívar (2006), p.120.

La metodología que se emplea es una metodología activa con énfasis en propuesta que incluya a estudiantes con trayectorias protegidas a la vez que permitan la incorporación de otros estudiantes y de los diferentes actores de la comunidad educativa. Se hace hincapié en las metodologías activas ya que éstas brindan una alternativa atractiva a la educación tradicional, así como, permiten el desarrollo de competencias, y la adquisición de habilidades, al hacer énfasis en lo que aprende el estudiante. Esto da lugar a una mayor comprensión, motivación y participación del mismo en su propio proceso de aprendizaje.

Estas metodologías como lo son Aprendizaje basado en proyecto, pensamiento computacional, STHEAM, se apalancan en lo digital, e involucran a las familias y la comunidad, generando nexos entre la institución, las familias y el contexto.

De igual modo, estos últimos se convierten en actores sociales que conforman la red de sostén y acompañamiento de los diferentes estudiantes.

Conclusiones

En concordancia con los lineamientos previstos para el quinquenio (2020-2024) propuestos por ANEP, el centro educativo establece estrategias personalizadas para sus estudiantes, dando respuesta a la información recabada por la herramienta de autoevaluación y a la planificación de acciones acordadas y coordinadas por los diferentes actores institucionales.

La gestión de la institución desde el modelo de liderazgo distributivo, asegura la participación de los múltiples actores institucionales. Cada uno de ellos permite establecer una red de conocimientos, y formación permanente lo que favorece el desarrollo de las potencialidades individuales y colectivas, generando una comunidad de aprendizaje.

La organización permite una visión conjunta hacia la planificación de estrategias que den continuidad a las trayectorias educativas, posibilitando de ese modo el desarrollo de los objetivos planteados por el centro. Mediados por herramientas y técnicas los docentes y equipos pedagógicos son capaces de decidir críticamente cuáles son las mejores experiencias escolares y como el centro es capaz de posibilitarlas a través de sus recursos materiales y humanos.

La trayectoria educativa de los estudiantes ha de reflejar el compromiso individual y colectivo de los diferentes actores de la institución, así como también, de su familia y contexto inmediato. Es de destacar que el involucramiento, acompañamiento y participación de esta en el proceso de aprendizaje, posibilita el éxito del estudiante y asegura la continuidad, dicha implicación contribuye además a mejorar el centro educativo.

La institución se fortalece al trabajar en red con socios en territorio; los actores políticos, sociales, administrativos y culturales son el capital humano que permite el desarrollo y la concreción de proyectos educativos y de formación para estudiantes, docentes y comunidad liceal.

En la sociedad actual y en los centros educativos es fundamental la gestión a través del modelo de liderazgo distribuido. La participación horizontal y el diálogo de los diferentes actores, son las formas a través de las cuales se promueve una institución crítica, equitativa y democrática que promueve la cultura para la justicia social.

Posicionándonos desde el rol de gestión de dirección entendemos que, un liderazgo educativo debe hacer foco en sus prácticas, en trabajar para instituciones democráticas potenciando la colaboración entre el centro, la familia y la comunidad, revalorizando los valores culturales y la

diversidad social, con optimismo, confianza, pasión y compromiso, con una dirección centrada en la reflexión y la autoevaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANEP (2020). Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024. Recuperado de <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/setiembre/200910/TOMO%201%20MOTIVOS%20Presupuesto%202020-2024%20v12%20WEB.pdf>
- ANEP (2022). Herramienta de Apoyo para la autoevaluación Centros Educativos .Recuperado de <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2022/campanas/transformacion/Herramienta%20de%20apoyo%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20de%20centros%20educativos%20v3.pdf>
- ANEP (2022) Marco Curricular Nacional. Recuperado de <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones/Marco-Curricular-Nacional-2022/MCN%202%20Agosto%202022%20v13.pdf>
- ANEP (2022). Proyecto de acompañamiento Pedagógico 2023. Orientaciones para su elaboración e implementación. Recuperado de https://www.ces.edu.uy/files/2023/News/03/acompaaamiento_pedagogico.pdf
- Bolívar Botía, A. (2006). Familia y escuela: dos mundos llamados a trabajar en común. *Revista de educación*.
- Careaga, A., y Picaroni, B. (2004). Aportes para la autoevaluación de centros educativos.
- Meirieu, P., & Olcina, E. (1998). Frankenstein educador. Barcelona: Laertes.
- Meirieu,P (1995) La opción de educar: ética y pedagogía. *La opción de educar*, 0-0.
- Ministerio de Educación. Programa Nacional de Gestión Institucional. (2021). *La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar*. Argentina. Buenos Aires
- Plan Ceibal (2021) Generación de competencias y habilidades en el colectivo docente.
- Santiago, P, y otros (2016), Reseñas de la OCDE sobre recursos escolares: Uruguay 2016, Reseñas de la OCDE sobre recursos escolares, Publicaciones de la OCDE, París. <https://doi.org/10.1787/9789264265530-en> .